

# МАШИ- НАРИУМ

НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

Всего за девять лет ярославская компания «Промышленные силовые машины» проделала путь от локального бизнеса с нулевыми инвестициями до ведущего российского производителя промышленного оборудования. Ее основатель и генеральный директор **Андрей Медведев доказывает на личном опыте: бизнес в России можно и нужно строить, не дожидаясь господдержки** — но не боясь работать с госкорпорациями.

**Г**лавное правило Андрея Медведева, экс-маркетолога завода «Автодизель» (бывший Ярославский моторный завод), — искать крупные контракты и не пасовать перед возможными сложностями, с ними связанными. Так, ради своих первых заказов он пошел на переманивание сотрудников с предыдущего места работы, жизнь в долг и организацию производства в очень своеобразных условиях. Сегодня 34-летний руководитель возглавляет компанию с оборотом более чем 1,5 млрд рублей, которая ежегодно производит около двух тысяч промышленных установок. О том, как добиться малыми силами многого, Медведев поделился с «Бизнес-журналом» в трех монологах.

## МОНОЛОГ ПЕРВЫЙ. О БИЗНЕС-ПЛАНАХ И КОРОВНИКАХ

В отделе маркетинга Ярославского моторного завода, куда я пришел со студенческой скамьи, мне сразу поручили, как казалось, большую и важную задачу — составить бизнес-план по продажам на год вперед. Рвения мне было не занимать, но спустя полгода я понял, что мое планирование никак не влияет на деятельность компании. Это простая формальность, на которую генеральный директор не обращает вни-



ФОТО: АНДРЕЙ НИКОЛЬСКИЙ

мания. Все решения принимались здесь и сейчас по его воле. Между тем я видел рыночную нишу, которую можно было занять, — и, не получив реакции, решил уйти в «свободное плавание» и осваивать ее собственными силами. Когда вместе с бизнес-партнером Александром Сальниковым, коллегой по «Автодизелю», мы запустили свое дело, то сначала тоже обходились без всяких планов. В США, может быть, все и происходит по учебнику: стартап предоставляет план инвестору, тот его одобряет — и начинается работа. Мы же важность постановки целей понимаем только сейчас, превратившись в большую компанию со множеством направлений. А тогда у нас чаще получалось действовать по случаю и наитию.

Идея «Промышленных силовых машин» была простой и понятной. Мы хотели покупать практически готовый продукт — дизельные электрогенераторы ЯМЗ — и дорабатывать его под конкретного заказчика. Стандартные установки устраивают не всех: кому-то нужен агрегат, защищенный от холода, кому-то — с меньшим уровнем шума. За такими специфическими заказами мы и охотились. Вопрос упирался в стартовый капитал, которого у нас не было вообще. Выход нашли в «доверительной схеме» бизнеса — заказах с предоплатой. В 2005 году мы запустили сайт, нашли площадку под производство и начали собирать через интернет заказы. Первыми покупателями стали небольшие и средние компании — например, завод «Сарансккабель», которому потребовался генератор из-за перебоев в электроснабжении. Выручку от пяти заказов пустили на самое необходимое: закупили комплектующие, наняли работников, сняли небольшой офис над автомойкой. Выглядело все это не очень серьезно: в наследство от предыдущих арендаторов нам досталось помещение с приглушенным светом, мягкими диванами и античными статуями по углам. Думаю, сегодня такой сценарий создания бизнеса не выгорел бы. Сейчас с предоплатой больше никто не связывается, а крупные закупки переведены на тендерную основу. Стандартный срок оплаты контракта в нефтянке, например, — 90 дней после отгрузки продукции. Причем на то, чтобы профинансировать исполнение заказа, нужно выделить значительную сумму оборотных средств.

Единственное помещение под производство, которое нам удалось найти, располагалось в бывшем коровнике на окраине Ярославля. Точнее, в той его части, где когда-то обслуживали колхозную и совхозную технику, — так что площадка даже была приспособлена под машиностроительные нужды. Этот вариант, как ни странно, оказался настолько удачным, что, расширяясь, мы не раз использовали близлежащие площади и постепенно «прирастали» коровниками.

В первое время мы были крайне зависимы от продукции «Автодизеля»: это ограничивало нас в ассортименте и диапазоне задач, которые мы могли выполнить. Стало ясно, что проще самим собирать готовый продукт, чем его переделывать. Пришлось освоить более масштабное производство дизель-генераторов и силовых приводов с нуля. Мы начали собирать генераторные установки, используя из комплектующих только двигатель и генератор: все остальное делали сами. Почему «Автодизель» не мог этим заниматься самостоятельно? Во-первых, это большая негибкая структура, перестраивание технологических линий которой обошлось бы слишком дорого. Во-вторых, завод по-прежнему не видел в нашей нише маркетингового потенциала. В-третьих, его дилерская сеть была настроена на то, чтобы продавать

комплектующие, а не готовый продукт. А без эффективных продаж заниматься таким производством нет смысла.

Сейчас мы выпускаем около 25% российских дизель-генераторов, но это всего 5% на общем рынке промышленных машин. Примерно 80% занимают иностранные компании. Несмотря на заметный перевес импорта, российские машиностроительные предприятия тоже наращивают мускулатуру. В крупных тендерах в последнее время проявляется такая тенденция: иностранцы вообще не участвуют в госзакупках, поскольку либо требования контрактов для них слишком сложны, либо они не укладываются в цену.

Основные наши клиенты в сегменте дизель-генераторов — это рынок нефтегаза (около 30% заказов), энергетика, ЖКХ и железная дорога, для которой мы переоборудуем путевую технику. Приблизительно 40% оборудования реализуется через дилерскую сеть, большая часть — через тендеры, еще около 10% контрактов приходится на иностранные компании, для которых мы делаем продукцию под их брендами. В сегменте насосного оборудования львиную долю заказов обеспечивают сельское хозяйство, покупающее системы орошения, и застройщики, которым обычно нужны пожарные мотопомпы. Этим рынком в России мало кто занимается, в некоторых нишах у нас почти нет конкурентов. Все дело в том, что мы выбрали непростой путь — постоянно диверсифицироваться в смежные отрасли и наращивать свои компетенции.

## МОНОЛОГ ВТОРОЙ. О ГЛУБИНЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

В первые годы «Промышленные силовые машины» производили всего три вида дизель-генераторов и применяли один-единственный двигатель — тот, принцип работы которого мы понимали полностью. Сейчас у нас около сотни моделей генераторных установок, не считая модификаций каждой из них. Постепенно мы переходили на новые комплектующие, в том числе иностранные. А затем начали заниматься увеличением добавленной стоимости продукта. Мы внимательно всматривались в процессы, происходящие на рынке. Один из наших продуктов — дизельный привод — поставлялся промышленному предприятию, которое ставило на него насосы и продавало их как готовую насосную установку. Причем ценообразование строилось так: внося 20% работы, компания прибавляла к изделю 50% цены. Почему бы не взяться самим за столь выгодное производство?

Мы никогда не хотели превращаться в какую-то огромную корпорацию с колоссальным штатом. В Италии предприятия, которые производят в товарном объеме чуть-чуть меньше нас, обходятся всего 25 сотрудниками. Такое предприятие ведет только сборку: берет «кубики»-комплектующие и собирает из них продукт под нужды клиента, не делая при этом самостоятельно ни одного кубика. Вначале мы надеялись создать что-то подобное на базе электрощитового производства, но быстро поняли, что в России такая модель не сработает. Поставщики не выполняют требования по качеству и срокам, предприятия не заинтересованы в том, чтобы участвовать в специальных проектах и разрабатывать уникальную продукцию в единственном экземпляре. Между тем пользователю, желающему купить насосную установку, скорее всего, нужен не просто насос с двигателем и системой управления. Ему нужен агрегат, который работает в алгоритме, заточенном под специфические задачи.



В 2012 году перед нами маячил контракт с Московской теплосетевой компанией. Она переходила на новую опрессовочную систему, благодаря которой срок отключения горячей воды летом для городских жителей удалось бы сократить с трех недель до одной. Мы взялись за разработку необходимого мобильного агрегата самостоятельно — и преуспели в этом, освоив производство систем управления. Постепенно проект перерос в целое направление спецтехники. Для компании «Транснефть», например, мы разработали агрегат для опрессовки нефтепроводов. Он нужен для проверки целостности труб перед запуском в них нефти. Мы до сих пор обрастаем подобными подпроизводствами: в прошлом году, например, открыли предприятие по металлообработке. А сейчас активно занимаемся инфраструктурными проектами — разрабатываем и с помощью подрядчиков прокладываем инженерные сети.

Осваивать новое направление работ под каждого заказчика, разумеется, довольно дорого. Но в бизнесе спецтехники продукт создает рынок. Когда теплосетевые компании из других регионов увидели московский опыт, они захотели повторить то же самое. К нам обратился принадлежащий Виктору Вексельбергу «КЭС-Холдинг», который владеет теплосетями в 16 регионах страны. В прошлом году мы выиграли соответствующий тендер и поставили ему около 30 агрегатов. Не стоит прыгать выше головы и создавать производство под одну-единственную сделку — но нужно внимательно и реалистично оценивать спрос в перспективе.

Фокус на добавлении стоимости продукта помог нам пережить кризисные годы: тогда промышленность резко заморозила проекты, в которых применяются наши машины. На целый месяц мы даже вынуждены были приостановить производство. Но на руку бизнесу сыграла своеобразная специфика, о которой в отрасли говорят нечасто. Наше оборудование особенно востребовано, когда происходят крупные техногенные катастрофы или чрезвычайные ситуации. Авария на Саяно-Шушенской ГЭС в 2009 году привела к тому, что весь Красноярский край решили оснастить дизель-генераторами, чтобы в зимнее время он не остался без электричества. После аварии на «Фукусиме» в Росатоме решили обезопаситься от повторения такого сценария — и мы поставили на все отечественные АЭС мотопомпы, которые нужны для охлаждения реакторов. Наводнение в Хабаровске в 2013 году «аукнулось» нам участием в строительстве большого насосного комплекса. Неудобно с этической точки зрения признавать подобные вещи, но отчасти за счет больших контрактов по поставке оборудования, помогающего справиться с последствиями катастроф, нам удалось твердо встать на ноги и нарастить объемы.

## МОНОЛОГ ТРЕТИЙ. ОБ АМБИЦИЯХ И ПАТРИОТАХ

Многим заказчикам — той же «Транснефти» или «Новатэку» — требуется сложное оборудование с массой дополнительных опций. Например, для того чтобы защитить установку от возможного взрыва, нужно установить на нее систему газового пожаротушения. Таких требований могут быть десятки. Иностранцам невыгодно заниматься нестандартными проектами, а мы охотно обслуживаем такие контракты. В этом году за счет крупных проектов нам удалось вырасти в сегменте нефтегаза в четыре раза.

Но уметь все невозможно. Мы довольно долго придерживались философии инжиниринговой компании, которой все по плечу. Сейчас начинаем осознавать, что наши конкуренты не берутся за некоторые проекты по вполне разумным с экономической точки зрения причинам. Мы стараемся перейти от уникальных проектов, в рамках которых создается образец оборудования, к мелкосерийному производству. Это та самая грань, которая позволяет зарабатывать на объеме, но при этом сохранять гибкость и скорость, необходимые для выполнения проектов. Причем гибкость приходится проявлять во всем — от разработки оборудования до организационных моментов при взаимодействии с клиентом. Ведь контракты в нефтегазовых компаниях — это часто настоящая кабала: множество штрафов, ограничений, отчетов, бумажек, которые нужно заполнять. Мы, в отличие от иностранцев, всего этого не боимся. Тем более что ценовая конкуренция на нашем рынке фактически невозможна: что бы ты ни делал, у Китая все равно не выиграть.

К 2017 году мы планируем вырасти с текущих 1,5 млрд руб. годового оборота до 7 млрд — в том числе за счет развития сервисного направления, которое мы начинаем активно «прокачивать» этой осенью.

В среднесрочной перспективе возьмемся и за развитие экспорта. Сегодня зарубежные продажи приносят 15–17% доходов компании: главным образом это страны СНГ, в первую очередь Казахстан и Азербайджан. Там у нас крупные нефтегазовые проекты по переоборудованию буровых установок. Случаются эпизодические сделки с дальним зарубежьем: Монголией, Ливией, Кубой, Индонезией. Это небольшая часть оборота, но нам приятно, когда такое происходит. Стремление развивать экспорт у меня связано с личными амбициями. Мой отец руководил экспортным направлением на Ярославском моторном заводе; предприятие поставляло двигатели более чем в 50 стран. В детстве я часто ездил с ним в командировки и видел, с каким воодушевлением за рубежом воспринимают советскую продукцию.

К 2020 году мы планируем добиться реального присутствия в Латинской Америке и на Ближнем Востоке. Правда, не все зависит исключительно от нас. Не секрет, что экспортные возможности часто завязаны на внешнюю политику государства. Белорусские производители, к примеру, успешно поставляют свою продукцию в Венесуэлу благодаря дружбе между этими странами на политическом уровне; турецкие компании — в Казахстан. На других рынках сильно влияние США и бывших колониальных империй. Мы же практически не чувствуем покровительства со стороны наших властей, поэтому все серьезные экспортные рынки для нас автоматически закрыты. Та же трудность — отсутствие протекционизма на государственном уровне — сказывается и на домашнем рынке. Импортозамещение — это во многом лоббистский процесс. У нас пока нет ни сил, ни масштаба, ни механизмов, чтобы донести до высшего уровня информацию о том, что в России делают хорошее промышленное оборудование.

Экспорт для меня — это идея, которая важна не только потому, что с его помощью можно заработать деньги. Это первое доказательство того, что мы можем конкурировать на мировом уровне, можем производить и разрабатывать продукцию, которая действительно нужна множеству потребителей. И судя по тому, каких результатов нам удалось добиться за девять лет, прошедших с открытия «бизнеса в коровнике», у нас есть все шансы справиться с этим делом честно.

БЖ